



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Publisher's version

Authors: Harisalo Risto
Name of article: Epäluottamus organisaatiossa
Name of work: Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa yhteisössä
Editors of work: Huotari Maija-Leena, Lehto Anne
Year of publication: 2009
ISBN: 978-951-44-7607-5
Publisher: Tampere University Press
Pages: 49-61
Discipline: Social sciences / Political science
Language: fi

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-894>

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

EPÄLUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Johdanto

Luottamus ja epäluottamus kietoutuvat monin näkyvin ja näkymättömin tavoin ihmisten elämään organisaatioissa ja niiden ulkopuolella. Ne vaikuttavat ihmisten valintoihin ja mielipiteisiin, vaikka he eivät tätä vaikutusta välttämättä edes tunnista. He tuovat luottamuksen ja epäluottamuksen tosiasian mukanaan niihin erilaisiin tilanteisiin, joissa he kohtaavat toisensa työnjaon mukanaan tuomissa ja spontaaneissa tilanteissa.¹

Vaikka luottamuksella ja epäluottamuksella on keskeinen merkitys ihmisten keskinäisen kanssakäymisen ja oman elämän haasteille, niiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on yllättävän vaikeaa. Kun kirkkoisä ja filosofi Augustinusta pyydettiin kertomaan mitä on aika, hän hämmentyi ja vastasi: ”Ennen kuin asiaa minulta kysyttiin, tiesin mitä aika on. Kun sitä minulta kysyttiin, en enää tiedä mitä aika on.”²

Luottamus ja epäluottamus ovat kuin aika. Kun ihmisten ei tarvitse vastata niitä koskeviin kysymyksiin, he tuntuvat olevan vaitonvaraisesti perillä niiden luonteesta ja merkityksestä. Kun heiltä kysytään niistä, he tuntevat itsensä yhtä hämmentyneiksi kuin Augustinus. He kuvaavat luottamusta ja epäluottamusta jonkinlaiseksi

1. Ks. erityisesti Weeks 1994, s. 105-106.

2. Solomon & Flores 2001, s. 3.

tunteeksi tai sisäiseksi aavistukseksi siitä, miten ne vaikuttavat heidän keskinäisiin suhteisiinsa.

Luottamuksen ja epäluottamuksen vaikeasti avattavan merkityksen näkökulmasta on ymmärrettävää, että tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota luottamuksen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.³ On kuitenkin aiheellista katsoa myös luottamuksen kääntöpuolta, epäluottamusta. Jos luottamuksella oletetaan olevan myönteisiä vaikutuksia, silloin epäluottamuksella voidaan olettaa olevan haitallisia vaikutuksia. On hyödyllistä selvittää kuinka luottamus muuttuu epäluottamukseksi. Tällä perusteella artikkelissa etsitään vastausta kysymykseen siitä, mitä epäluottamus on, mitkä tekijät synnyttävät epäluottamusta ja millaisia vaikutuksia epäluottamuksella on organisaatioissa?

Luottamus ja epäluottamus

Luottamuksen määrittely

Luottamuksessa on kysymys inhimillisestä vuorovaikutuksesta.⁴ Kun ihmiset toimivat yhdessä, he oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet ja heille muodostuu käsitys siitä, missä asioissa ja kuinka paljon he voivat luottaa toisiinsa. Tässä on kysymys autenttisesta luottamuksesta eli sen tosiasian myöntämisestä, että ihmisen persoonallisuus kehittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja että sen kehitys on olosuhteiden muutosten jatkuvuudesta ja ennakoimattomuudesta johtuen yleensä epävakaa ja epävarmaa.⁵

Autenttinen luottamus olettaa todeksi pettymysten ja petosten aiheuttaman tyytymättömyyden. Ilman tyytymättömyyttä ja petoksen mahdollisuutta luottamuksella ei olisi mitään merkitystä ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.⁶ Autenttiselle luottamukselle on siten tunnusomaista vahva tunne haavoittuvuudesta, rajallisesta mahdollisuudesta vaikuttaa asioiden kulkuun, maltillisista saavutuksista,

3. Ks. esim. Harisalo & Stenvall 2001 ja Bibb & Kourdi 2004.

4. Harisalo & Miettinen 1996, s. 21.

5. Solomon & Flores 2001, s. 91.

6. Solomon & Flores 2001, s. 92, Shaw 1997, s. 11, Zand 1997, s. 91, Ciancutti & Steding 2001, s. 5, Kipnis 1996, s. 40 ja Meyerson & Weick & Kramer 1996, s. 170-171.

huomattavista menetyksistä ja syvästä luottamuksesta siihen, että kukaan osapuolista ei hyödynnä omaksi edukseen toisten haavoittuvuutta.⁷

Näissä olosuhteissa autenttinen luottamus on harkitsevaa ja rehellistä, kun ihmiset arvioivat omia ja toistensa vaikuttimia ja tekoja.⁸ Näin ymmärrettynä autenttinen luottamus eroaa yksinkertaisesta ja sokeasta luottamuksesta. Yksinkertainen luottamus on luonteeltaan harkitsematonta, ja sokea luottamus on luonteeltaan epärehellistä.⁹ Todellisuudessa, jossa riskit, hallitsemattomuus ja epävarmuus tekevät ihmisistä haavoittuvia, yksinkertainen luottamus ei ota huomioon epäluottamuksen todennäköisyyttä, ja sokea luottamus kieltää epäluottamuksen mahdollisuuden.¹⁰

Autenttinen luottamus ei ole yksinkertaista eikä sokeaa, koska se ottaa huomioon elämän dynaamisuuden ja monimutkaisuuden.¹¹ Autenttinen luottamus ei kiellä epäluottamusta, vaan on sen kanssa jatkuvassa dialogissa, jolloin ne määrittävät toisiaan koko ajan.¹² Autenttisen luottamuksen määrä riippuu siitä, missä määrin ihmiset suojelevat toistensa haavoittuvuutta eivätkä aiheuta vahinkoa toisilleen, vaikka se olisi heille mahdollista ja hyödyllistä.¹³

Autenttista luottamusta voidaan pitää taloudelliseen (rahaan) ja henkiseen (tietämykseen) pääomaan verrattavana ja sitä tärkeämpänä pääoman muotona.¹⁴ Se on niitä tärkeämpi, koska se auttaa saamaan vähästäkin rahasta ja tietämyksestä enemmän irti kuin epäluottamus paljosta rahasta ja tiedosta. Pääomana luottamus ei kosketa vain ihmisiä, vaan myös koko yhteiskuntaa, sen rakenteita, instituutioita, toiminnallisia periaatteita ja arvostuksia.

7. Ks. erityisesti Zand 1997, s. 91.

8. Solomon & Flores 2001, s. 92.

9. Solomon & Flores 2001, s. 92.

10. Solomon & Flores 2001, s. 92.

11. Solomon & Flores 2001, s. 92.

12. Solomon & Flores 2001, s. 92.

13. Meyerson & Weick & Kramer 1996, s. 170.

14. Harisalo & Miettinen 1996, s. 32-37, Harisalo 2/1997, s. 112–114 ja Bibb & Kourdi 2004, s. 29.

Epäluottamuksen määrittely

Luottamuksen ja epäluottamuksen välistä suhdetta voidaan kuvata janalla, jonka ääripäitä ne ovat. Kun ihmiset liikkuvat tällä janalla luottamuksen suuntaan, he suojelevat keskinäistä luottamustaan huolehtimalla toistensa eduista ja välttämällä vahingoittamista toisiaan. Tällöin he kokevat keskinäisen yhteistyönsä rakentavaksi, hyödylliseksi ja uutta luovaksi.

Kun ihmisten vuorovaikutukseen ilmaantuu säröjä, erimielisyyttä ja yhteisiä etuja vaarantavaa yllätyksellisyyttä, heidän kulkusuuntansa muuttuu kääntyen kohti epäluottamusta. Kulkusuunta voi muuttua yhtäkkiä tai suhteellisen hitaasti erilaisten tapahtumien tahattomana tai tarkoituksellisen yhteisvaikutuksena. Epäluottamus on autenttisen luottamuksen kääntöpuoli, ei sen vastakohta.

Luottamus voi vaarantua ja muuttua epäluottamukseksi monista eri syistä. Lupausten ja sitoumusten pettäminen – pitämättä jättäminen – ruokkii epäluottamusta.¹⁵ Kun ihmiset käsittelevät isoja asioita, joihin liittyy huomattavaa epävarmuutta, heidän on lähes mahdotonta sopia kirjallisesti eteen tulevista asioista. Heidän on yksinkertaisesti voitava luottaa siihen, että osapuolet toimivat lupauksensa ja sitoumustensa mukaisesti. Kun näin ei tapahdu, luottamus muuttuu epäluottamukseksi.

Epärehellisyys ruokkii epäluottamusta.¹⁶ Ihmiset vääristävät totuutta, kun he eivät kerro toisilleen kaikkia olennaisia asioita, luonnehtivat tai sävyttävät asioita omien mieltymystensä mukaan tai välttävät kertomasta epäedullisia tosiseikkoja. He tekevät näin monista ymmärrettävistä syistä. He tuntevat tarvetta edistää omia etujaan, suojella itseään tai läheisiään ja korostaa omaa asemaansa.¹⁷

Sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttaa epäluottamusta. Henkilökunta menettää luottamuksensa johtajiin, jotka eivät toimi yhdessä hyväksytyjen virallisten tavoitteiden, arvojen ja normien mukaisesti. Samalla tavoitteet, arvot ja normit menettävät valintoja ja käyttäytymistä ohjaavan vaikutuksensa. Näin vahvistuva epäluottamus

15. Reina & Reina 1999, s. 144.

16. Bibb & Kourdi 2004, s. 44.

17. Bibb & Kourdi 2004, s. 44.

ruokkii organisaatiossa suosimista, kätkeytyen intressien edistämistä, jännitteiden vähättelyä ja välinpitämättömyyttä.¹⁸

Johdon strategiset virheet saattavat aiheuttaa epäluottamusta organisaation sisällä ja ulkopuolella.¹⁹ Virheet ovat kaksiteräinen miekka. On tilanteita, joissa olosuhteiden ennakoimaton kehitys tekee tyhjäksi johdon pyrkimykset ja joita ei ole oikein luonnehtia virheiksi, vaikka niin valitettavan usein tehdään. Virheet syntyvät ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta ja välinpitämättömyydestä. Jos johto olisi toiminut toisin, virheiltä olisi välttytty.

Asioihin vaikuttavien syy- ja seuraussuhteiden salailu, kätkeminen ja tietoinen vääristely aiheuttavat epäluottamusta.²⁰ Nämä ovat avoimuuden ja rehellisyyden vastavoimia, joihin vetoamalla ihmiset haluavat välttyä velvollisuuksistaan ja vastuustaan siirtämällä ne muiden kannettaviksi. Asioiden arvioinnin järjestelmä voi olla avoin, mutta ei rehellinen. Se voi olla myös vähemmän avoin, jolloin joidenkin on vaikeaa saada omaa kantaansa kerrotuksi.

Bies ja Tripp ovat kuvanneet epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä yhteisöllistä järjestystä ja identiteettiä rikkovaksi voimaksi seuraavasti:²¹

1. Sääntöjen rikkominen:
 - ☐ virallisten sääntöjen rikkominen
 - ☐ sääntöjen muuttaminen tosiasioiden esiintymisen jälkeen
 - ☐ sopimusten tarkoituksellinen rikkominen
2. Ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen:
 - ☐ omien vastuiden välttely
 - ☐ lupauksen rikkominen
 - ☐ ideoiden ja ajatusten varastaminen
 - ☐ salaisuuksien paljastaminen
3. Auktoriteettiaseman väärinkäyttö:
 - ☐ johtajien velvollisuuksien vääristäminen

18. Bibb & Kourdi 2004, s. 52-53 ja 56.

19. Shaw 1997, s. 158-159.

20. Bibb & Kourdi 2004, s. 35.

21. Bies & Tripp 1996, s. 249.

4. Identiteetin vääristäminen:

- ☐ julkinen kritiikki
- ☐ epäreilu ja väärä syyttely
- ☐ haukkumanimien käyttö

Luottamus on mahdollista menettää tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Edellisessä on kysymys siitä, että ihmiset ottavat tietoisesti riskejä luottamuksen menettämisestä.²² He kokeilevat, kuinka pitkälle he voivat mennä testatessaan kumppaneittensa sietokykyä. He laskelmoivat, että riskin tuottama hyöty on heille arvokkaampi kuin siitä mahdollisesti aiheutuva epäluottamus.

Ihmiset voivat menettää keskinäisen luottamuksensa myös tahattomasti, hyvää tarkoittaen ja siihen lainkaan pyrkimättä.²³ Ihmisten erilaiset arvostukset, tulkinnat ja pyrkimykset voivat synnyttää tahatonta epäluottamusta.²⁴ He muistavat ja kuvaavat asioita valikoidusti. He tulkitsevat toistensa käyttäytymistä eri tavoin. Tahatonta epäluottamusta ruokkii se, että he ymmärtävät organisaationsa tavoitteet ja keinot eri tavoin. Tahaton epäluottamus voi syntyä myös siitä, että ihmiset tukeutuvat erilaiseen tietoperustaan päätöksenteossa. He eivät välttämättä muista, osaa tai ymmärrä kertoa toiselleen kaikkea tarpeellista.

Organisaatioiden ei ole viisasta keskittyä pelkästään luottamukseen, vaan niiden on pidettävä silmällä myös epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden syntyä ja kehitystä. Luottamus syntyy ajan myötä, mutta epäluottamus voi romuttaa hetkessä kaikki saavutukset. Tässä yhteydessä on tärkeää ymmärtää, että epäluottamusta ei voida selittää vetoamalla yksinomaan esimiesten käyttäytymiseen, koska epäluottamus voi syntyä heistä riippumatta. Hyvätkään johtajat eivät välttämättä pysty estämään epäluottamuksen syntyä ja leviämistä.

22. Reina & Reina 1999, s. 34-35.

23. Reina & Reina 1999, s. 34-35.

24. Bibb & Kourdi 2004, s. 55.

Epäluottamuksen vaikutukset

Epäluottamus vaikuttaa kiistatta organisaation toimintaan ja saavutuksiin. Se ei ole pysyvä, vaan muuttuva tila. Epäluottamus ilmenee yleensä ensin muutamien ihmisten välisissä suhteissa. Jos he eivät pysty käsittelemään rakentavasti välillään olevaa epäluottamusta siihen vaikuttavine tekijöineen, epäluottamus alkaa levitä työyhteisössä, kun ihmiset hakevat tukea itselleen. Aikaa myöten epäluottamus voi mahdollisesti laajentua jopa koko organisaatioon, kun siihen ei ole puututtu millään tavoin. Vaikka epäluottamuksella on monta ilmenemismuotoa, seuraava kuvaus sen leviämisestä on kuitenkin suhteellisen yleinen.

Epäluottamuksen ensimmäinen ja yleensä heikosti tunnistettu vaikutus on se, että työyhteisön ilmapiiriin ilmaantuu vaikeasti määriteltävää epämiellyttävyyttä. Kun ihmiset saavat syyn epäillä työtovereittensa luottamusta, he alkavat varoa, epäillä ja välttää toisiaan. Ihmiset, jotka ovat aikaisemmin hakeutuneet vapaaehtoisesti toistensa seuraan, eivät enää tee niin. He puhuvat toisilleen aikaisempaa vähemmän. He välttävät antamasta toisilleen ohjeita ja neuvoja eivätkä varoita toisiaan mahdollisista ongelmista. He etäännyvät toisistaan. Koska he toimivat näissä asioissa huomaamatta, epäluottamuksen mahdollisuutta on yleensä hyvin vaikeaa aavistaa ja tunnistaa.

Jos epäluottamusta ei kyetä pysäyttämään, ihmisten energia ja huomio suuntautuvat työnjaon vaatimista ponnisteluista heidän keskinäisiin suhteisiinsa. Ihmisiä kiinnostavat enemmän toistensa persoonallisuus ja tekemiset kuin yhteiset ponnistelut. Kun ihmiset epäilevät keskinäisen epäluottamuksensa vahvistuvan, he tuntevat intuitiivisesti tarvetta ennakoida, varautua ja suojautua mahdollisia riskejä ja yllätyksiä vastaan. He eivät halua tulla yllätetyiksi. Tätäkään vaihetta epäluottamuksessa ei ole kovin helppoa tunnistaa.

Edellä kuvatuissa kahdessa vaiheessa epäluottamus on luonteeltaan suhteellisen näkymätöntä, kätkeytyä ja parhaimmillaan vain viitteellistä.²⁵ Tämä selittää miksi epäluottamukseen on niin vaikeaa puuttua. Koska epäluottamuksesta ei ole kovaa kvantitatiivista tietämystä, johtajat ovat siitä myös tietämättömiä.²⁶ Heidän on vaikeaa

25. Bibb & Kourdi 2004, s. 50-51.

26. Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

puuttua asioihin epäsuorien ja kätkeytyneiden vihjeiden ja viittausten perusteella, minkä takia epäluottamus voi jatkaa vahvistumistaan ja leviämistään organisaatiossa.

Kolmannessa vaiheessa epäluottamus alkaa muuttua näkyväksi ja tunnistettavaksi. Tälle vaiheelle on tunnusomaista, että ihmisillä on vastakkaisia intressejä ja he muodostavat ryhmiä niiden edistämiseksi ja suojelemiseksi.²⁷ Ryhmien väliset jännitteet muuttuvat avoimiksi ja vastakohtaisuudet repiviksi ja vaikeasti soviteltaviksi. Ihmiset ovat valmiit kritisoimaan toisiaan ja jopa hyökkäämään toisiaan vastaan.

Jos epäluottamusta ei kyetä pysäyttämään edellä kuvattuun vaiheeseen, se vaikuttaa kielteisesti ihmisten haluun ottaa ja kantaa vastuuta tehtävien ja velvollisuuksien hoidosta. Heidän on yhä vaikeampaa suoriutua heille yhteisesti uskotuista tehtävistä ja velvollisuuksista.²⁸ Yhä useamman mielestä on hyödytöntä nähdä vaivaa ja uhrautua, koska he eivät koe saavansa siitä oikeudenmukaista huomiota ja palkkiota. Kun ihmiset huomaavat, että jotkut onnistuvat välttämään velvollisuuksiensa hoitamisen, he alkavat menetellä samoin.

Epäluottamus pahentaa edelleen asioita, jos siihen ei kyetä puuttumaan. Epäluottamuksen seuraava ja hyvin kohtalokas vaikutus on se, että ihmisten halu ratkoa esiin tulevia ongelmia ja konflikteja vähenee ja katoaa aikaa myöten kokonaan.²⁹ Tässä vaiheessa he ovat haluttomia etsimään kompromisseja ja antamaan periksi toisilleen. He pitävät tiukasti kiinni omista käsityksistään ja vaatimuksistaan.

Jännitteet ja konfliktit ovat olennainen osa työyhteisöjen ja organisaatioiden todellisuutta. Ne syntyvät tahattomasti ja ihmisten erilaiset käsitykset ja tulkinnat asioiden syy- ja seuraussuhteista ruokkivat niitä. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, niiden käsittelyyn ei liity mainittavaa dramatiikkaa. Kun ihmiset eivät luota toisiinsa, he ovat haluttomia sopimaan rakentavasti edes vähäpätöisistä asioista. Uudet ja ennestään ratkaisemattomat jännitteet ja konfliktit tulehduttavat jatkuvasti heidän keskinäisiä suhteitaan.³⁰

Epäluottamuksen seuraukset eivät rajoitu pelkästään edellä kuvattuihin tekijöihin, vaan ne vaikuttavat yhdessä myös organisaation

27. Reina & Reina 1999, s. 45.

28. Reina & Reina 1999, s. 144.

29. Reina & Reina 1999, s. 144 ja Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

30. Shaw 1997, s. 184.

inhimillisyyteen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Luottamus on inhimillistä, uudistavaa ja tehokasta.³¹ Epäluottamus tekee organisatiosta epäinhimillisen, rajoittaa ihmisten halua kehittää, muuttaa ja uudistaa. Se lisää tarpeettomasti kustannuksia ja aiheuttaa tehotonmuutta, koska organisaation henkiset ja aineelliset voimavarat kuluvat perustöön sijasta epäluottamuksen käsittelyyn.

Epäluottamus vaikuttaa haitallisesti ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Se saa ihmiset varomaan ja pelkäämään toisiaan. Se synnyttää epämiellyttäviä kokemuksia, yllätyksiä ja saa ihmiset epäilemään myös itseään.³² Se etäännyttää ihmiset toisistaan ja saa heidät vetäytymään henkisesti syrjään muista. Epäluottamus tekee työstä raskasta. Epäluottamus rasittaa ja vaikeuttaa vuorovaikutusta työnojoissa ja sen ulkopuolella kuten seuraava lista osoittaa:³³

- *Tietoisuus*: epäluottamus heikentää ihmisten käsitystä organisaationsa tavoitteista, visioista ja arvoista
- *Moninaisuus*: epäluottamus heikentää ihmisten halua tarjota toisilleen ideoitaan ja kokemuksiaan ja käyttää tietojaan ja taitojaan koko yhteisön hyväksi
- *Yhdistettävyyys*: epäluottamus rajoittaa ihmisten halua kytkeytyä toisiinsa työnojoissa ja sen ulkopuolella
- *Tavoitettavuus*: epäluottamus luo etäisyyttä ihmisten välille, rajoittaa heidän kanssakäymistään ja sulkee ovet vuorovaikutuksen eri muodoilta
- *Johdonmukaisuus*: epäluottamus tekee työstä mutkikkaan, ennakoimattoman ja vaikeasti hallittavan

Epäluottamus on taloudellinen realiteetti. Se rajoittaa organisaation mahdollisuuksia menestyä ja toteuttaa tavoitteensa. Se synnyttää tarpeettomia taloudellisia kustannuksia, jotka heikentävät tuottavuutta. Innovatiivisuuden sijasta se synnyttää vastakkainasettelua, jännitteitä ja konflikteja, jotka kalvavat maaperää ihmisten yhteisiltä ponnistuksilta.

31. Bibb & Kourdi 2004, s. 81.

32. Reina & Reina 1999, s. 45.

33. Bibb & Kourdi 2004, s. 83.

Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi

Epäluottamus on mahdollista muuttaa luottamukseksi. Tämä ei ole helppoa, koska yhteisiä organisatorisia ongelmia eritellessään ihmiset eivät yleensä puhu suoraan epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. He puhuvat sen sijaan esimerkiksi tiedonjaon ja -kulun ongelmista, vaikeuksista sietää toistensa persoonallisia piirteitä, johtajien käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa ja työhön liittyvistä epärealistisista odotuksista ja vaatimuksista.³⁴

Tilanne näyttäisi olevan samanlainen myös niissä organisaatioissa, joissa ihmisten väliset suhteet perustuvat vahvalle autenttiselle luottamukselle. Näissäkään organisaatioissa luottamusta ei pidetä selväsanaisesti ilmaistuna tavoitteena, vaan niissä ihmisten valintojen yhteisvaikutus ylläpitää ja vahvistaa heidän luottamustaan toisiinsa ja organisaatioon.³⁵ Ihmiset puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta epäsuorasti ja viitteellisesti. Tämä havainto ei helpota epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden tunnistamista ja niiden ottamista käsittelyyn.

Prosessi epäluottamuksesta luottamukseen on suhteellisen helppo, jos epäluottamusta aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa varhaisessa vaiheessa. Jos tässä epäonnistutaan, asioiden korjaaminen muuttuu vaikeammaksi. Ensimmäinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi on avoin keskustelu. Ihmisten on kohdattava toisensa kasvoista kasvoihin, oltava rehellisiä itselleen ja toisilleen ja suostuttava kuuntelemaan toisiaan ennakkoluulottomasti.³⁶

Avoimen keskustelun idea on, että ihmiset voivat kertoa keskeytyksittä ja ilman riitaan johtavia vastaväitteitä sen, mitä heillä on mielessään ja kuinka he ovat kokeneet ne asiat ja tilanteet, jotka ovat aiheuttaneet epäluottamusta. Avoimella keskustelulla on terapeutin vaikutus, jos osallistujien tehtävänä on yksinkertaisesti kuunnella eikä asettaa puhujan käsityksiä kyseenalaisiksi eikä vetäytyä pois keskustelusta. Avoimessa keskustelussa osallistujien tarkoituksena ei ole osoitella ketään, ei syyttää ketään eikä vakuuttaa kuuliijoita oman kantansa

34. Bibb & Kourdi 2004, s. 129.

35. Bibb & Kourdi 2004, s. 127 ja Shaw 1997, s. 209.

36. Shaw 1997, s. 173-174.

moitteettomuudesta. Sen tarkoituksena on vain antaa osallistujille mahdollisuus kertoa kuinka he ovat asiat kokeneet ja tulkinneet.

Rakentava väittely on toinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi. Osallistujille on annettava mahdollisuus kertoa oma kantansa ja käsityksensä avoimessa keskustelussa esille nousseista kiistakysymyksistä. Rakentavan väittelyn ideana ei ole tyrmätä kiistakumppanin käsityksiä, vaan antaa puhujalle mahdollisuus kertoa, miksi puhuja on toiminut tavalla, jonka väitetään synnyttäneen ja vahvistaneen epäluottamusta. Osallistujilta vaaditaan edelleen kuulemisen taitoa.

Rakentavan väittelyn jälkeen osallistujien on kolmanneksi listattava ne tekijät, joita he pitävät keskeisinä epäluottamuksen aiheuttajina ja joiden korjaaminen parantaa heidän suhteitaan. Ongelmien listauksessa ei saa esiintyä vähättelyä eikä sanelua. Kun osallistujat listaavat yhdessä epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä, heidän on samalla sitouduttava niiden korjaamiseen. Sitoutuminen osoittaa halua korjata epäkohtia ja on itsessään luottamuksen osoitus.

Kun korjattavat ongelmat on listattu ja laitettu tärkeysjärjestykseen, neljäntenä tehtävänä on tuottaa ne ideat, joilla ongelmat voidaan korjata. Ideoinnin on oltava yhteistä ja yhteisesti hyväksyttyihin ratkaisuihin pyrkivää. Tällä on se huomattava merkitys, että osapuolet sitoutuvat kiinnittämään huomionsa asioiden korjaamiseen sen sijaan, että he jatkaisivat vetoamista omiin kokemuksiinsa.

Viidenneksi, kun toimivista ratkaisuideoista on sovittu, osallistujien on toimittava niiden mukaan. Korjaavan toiminnan on oltava vas-
tuullista ja konkreettisiin tuloksiin pyrkivää. Sen on oltava eteenpäin katsovaa, suhteita korjaavaa ja yhteistyötä rakentavaa. Jos osallistujat alkavat katsoa taaksepäin ja muistella menneitä, orastava myönteisyys muuttuu kielteisyydeksi ja halu korjata asioita heikkenee.³⁷

Viimeisenä vaiheena tässä prosessissa on valittujen toimenpiteiden jatkuva arviointi. Tietyin ajoin tapahtuva arviointi kannustaa osallistujia jatkamaan prosessia ja toimimaan sen hyväksi. Se auttaa korjaamaan tehtyjä päätöksiä ja antaa tunteen onnistuneesta etenemisestä.

Erityisen hyvä asia olisi se, että organisaatiot pystyisivät itse ratkomaan epäluottamuksen aiheuttamia ongelmia. Näin asia ei kuitenkaan

37. Weeks 1994, s. 162.

aina ole ja siksi organisaatiot tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta näiden asioiden käsittelyssä. Ulkopuolinen asiantuntija voi saada keskenään riitelevät ihmiset pysymään yhdessä, puhumaan toisilleen ja etsimään ratkaisuja ongelmiinsa. Kuitenkin luottamuksen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset ottavat asiat omiin käsiinsä heti, kun se on mahdollista.

Lopuksi

Luottamus ja epäluottamus ovat jokaisen työyhteisön ja organisaation arkea. Ne ovat läsnä aina, kun ihmiset kohtaavat toisensa työnjaossa suunnitellusti ja työnjaon ulkopuolella satunnaisesti. Luottamus mahdollistaa ihmisten henkilökohtaiset pyrkimykset ja organisaation tavoitteet. Epäluottamus vie vääjäämättä pohjan pois näiltä pyrkimyksiltä. Siksi organisaatioiden olisi seurattava luottamuksen muuttumista epäluottamukseksi ja puututtava asioihin mahdollisimman nopeasti.

Lähteet

- Bibb, S. & Kourdi, J. 2004. Trust Matters for Organisational and Personal Success. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. 1996. Beyond Distrust: "Getting Even" and the Need for Revenge. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 246–260.
- Ciancutti, A. & Steding, T. L. 2001. Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization. Chicago: Contemporary Books.
- Harisalo, R. 1997. Creating a Trust Contract for a Local Government: Qualitative Analysis. Journal of Behavioral and Social Sciences. Research Institute of Social Sciences, Tokai University 2/1997, 109–127.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1996. Luottamuspääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2001. Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Helsinki : Valtiovarainministeriö.
- Kipnis, D. 1996. Trust and Technology. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 39–50.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. 1996. Swift Trust and Temporary Groups. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 166–195.
- Reina, D. S. & Reina, M. L. 1999. Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Shaw, R. B. 1997. Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solomon, R. C. & Flores, F. 2001. Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press.
- Weeks, D. 1994. The Eight Essential Steps to Conflict Resolution. New York: J.P. Tarcher/Perigee.
- Zand, D. E. 1997. The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. New York: Oxford University Press.